

Entrepreneurial University Menjadi Alternatif Pilihan Institusi Pendidikan Tinggi Menghadapi Persaingan Di Era Digital: Permodelan Penciptaan *Public Value*

Ginta Ginting

PENDAHULUAN

Tuntutan dunia modern yang diwarnai *knowledge based economy* mendorong institusi beroperasi *entrepreneurially*. Salah satu trends terbaru yang mempengaruhi lanskap bisnis di dunia modern saat ini adalah perkembangan *Information Communication Technology/ICT* yang sangat revolusioner. Dampak perkembangan ICT sangat besar terhadap kecepatan produksi, distribusi pengetahuan, meningkatnya publikasi ilmuwan, meningkatnya *patent aplication* dan memudahkan akses terhadap ilmu pengetahuan serta informasi (The world Bank, 2002). Perkembangan suatu negara memanfaatkan keunggulan *knowledge economy*, sangat ditentukan oleh sejauh mana dapat menyesuaikan secara cepat *capability* dan *resources* yang dimiliki dalam mengakomodasi perubahan ICT. (Barney, 1991; Guerrero & Urbano, 2010).

Pada saat ini, di Indonesia khususnya, institusi pada *private sector* dapat dinyatakan telah berhasil mengembangkan strategi untuk memanfaatkan peluang era *knowledge based economy*. Sebagai contoh, perkembangan internet yang semakin merata diseluruh Indonesia telah mendorong perkembangan *E-Commerce*. Internet telah menjadi bagian dari gaya hidup masyarakat Indonesia. Jika kita perhatikan saat ini transaksi *E-Commerce* meningkat tajam. Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (pada Yuswohady dan Gani, 2015:269) menyebutkan pengguna internet di Indonesia pada tahun 2012 mencapai 63 juta orang atau 24% dari jumlah populasi, jumlah ini terus meningkat, pada tahun 2013 mencapai 82 juta, tahun 2014 mencapai 107 juta, dan tahun 2015 mencapai 139 juta (55,8% dari jumlah penduduk). Berkembangnya E-commerce ditandai dengan maraknya jasa pelayanan transportasi yang memanfaatkan aplikasi seperti “Gojek” dan “Taksi Uber”. Contoh lain, PT. Fujitso yang produknya adalah komputer (hardware dan software) sangat *concern* dengan kehadiran

IoT (Internet of Things) untuk mempercepat inovasi produk berbasis Human Centris Intelligent/HCI.

Berbeda dengan *private sector*, institusi yang beroperasi pada ranah sektor publik selalu menghadapi kendala untuk bisa berkembang cepat karena masih banyak mempertahankan aspek *classical*, *value* dan *traditional*. Seperti yang diungkapkan oleh Kirby (2006) “*public sector often face sort of barriers to entrepreneurial activity as their in the private sector*”. Institusi pendidikan tinggi sebagai sektor publik dinilai oleh sebagian masyarakat belum dapat memberikan dampak optimal memenuhi kebutuhan industri dan bisnis. Kondisi tersebut memunculkan tuntutan agar beroperasi *entrepreneurially*, menuju pada komersialisasi hasil riset untuk mendorong terjadinya percepatan inovasi. Institusi pendidikan tinggi harus didorong menuju *an entrepreneurial state of mind*. Menurut Clark (2004) aspek budaya seperti ide, keyakinan dan *value* harus dapat mencerminkan *high cultural intensity* yang dapat menimbulkan *confident self-image* dan reputasi kuat sehingga mendorong institusi untuk semakin berkembang. Secara implisit institusi pendidikan tinggi di era *knowledge economy* harus mempunyai orientasi *public value* yang tinggi. *Outcome* dari keberhasilan suatu organisasi membangun *public value* diukur dengan kepuasan, komitmen, orientasi memori, kinerja organisasi unggul dibandingkan organisasi lain (Wood, 2008; Moore, 1995).

Keunggulan *entrepreneurially university* adalah dapat membangun *public value*. *Public value* merupakan *value for the public*, artinya keberadaan universitas dapat memberikan manfaat yang positif kepada masyarakat. Wood *et al.*, (2008) menyatakan “*public value reflect an organization’s department objective to create value in certain way*. Insititusi pendidikan tinggi sebagai organisasi publik secara implisit harus mempunyai orientasi *public value* yang tinggi. Dalam konteks institusi pendidikan tinggi di Indonesia, Sebagian besar masyarakat menilai masih belum dapat mengimplementasikan tujuannya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara optimal. Kondisi ini ditandai dengan kualitas lulusan yang belum siap masuk ke dunia kerja dan hasil-hasil riset yang kurang berkualitas (Intan pada Kompas, 19 Januari 2016). Banyak institusi pendidikan tinggi yang notabene merupakan sektor publik masih mempertahankan *status quo* karena ada kekhawatiran akan kegagalan. *Traditional box* yang masih banyak diadopsi oleh sektor publik yaitu “*zone comfortable*” tidak sesuai dengan penerapan aspek-aspek kewirausahaan

yang selalu berusaha memanfaatkan *opportunity* seoptimal mungkin dengan cara melakukan inovasi, berani mengambil resiko dan proaktif.

Institusi pendidikan tinggi dinilai oleh banyak kalangan belum mengimplementasikan *corporate entrepreneurship* atau belum menunjukkan *entrepreneurial orientation*. Menurut beberapa ahli (Clark, 2004; Kirby, 2006; Zhou, 2008) ada beberapa alasan yang menyebabkan kondisi tersebut yaitu: a) struktur yang bersifat hirarkhi, b) hubungan yang bersifat *impersonal*, c) keterbatasan bakat-bakat berwirausaha, d) adanya pengawasan ketat untuk selalu mematuhi prosedur dan peraturan yang ditetapkan pemerintah dan e) metode kompensasi yang tidak memadai. Situasi tersebut menyebabkan institusi pendidikan tinggi masih selalu menghadapi permasalahan tradisional berbeda dengan institusi/organisasi pada *private sector*. Kirby (2006) menjelaskan bahwa “.... *most academics see their role as teachers and researchers and not as entrepreneurs, and many university managers are concerned about the likely negative impact on their institution’s research performance if their leading academics become involved in entrepreneurial activity*”. Artinya hampir semua akademisi menilai perannya sebagai tenaga pengajar dan peneliti bukan sebagai seorang *entrepreneur* dan pihak pimpinan selalu *concern* mengenai dampak negatif terhadap *institution’s research performance* jika melibatkan diri pada aktivitas *entrepreneurial* karena dapat mengarah pada aspek komersialisasi.

Isu inilah yang selama ini menyebabkan timbulnya kesulitan dan masalah kompleks yang belum dapat dipecahkan sampai saat ini. Levine (2009) berpendapat keberhasilan menerapkan *entrepreneurial university* melalui komersialisasi hasil riset dan tranfer teknologi melalui *patent, licensing* dan *university –based business startups* dapat berdampak negatif yaitu “*the false promises in selling academic commercialism*”. Namun Zhou, (2008) menegaskan bahwa *entrepreneurship* pada institusi pendidikan tinggi tidak selalu akan menimbulkan komersialisasi dengan melakukan berbagai aktivitas seperti: menjadi *supporting agency* bagi pengembangan industri kecil menengah, memberikan dukungan yang sifatnya keilmuan terhadap permasalahan publik melalui berbagai bantuan legal dan *expertise (professional consultant)*.

Untuk dapat membangun *corporate entrepreneurship*, ada berbagai kendala yang dihadapi oleh insititusi pendidikan tinggi, seperti yang dinyatakan Zhou (2008), yaitu: 1) universitas tidak mempunyai cukup sumberdaya dan hasil-hasil penelitian yang dapat memberikan pengetahuan

yang bermanfaat terhadap masyarakat, 2) kolaborasi universitas dan industri masih sangat terbatas dalam memecahkan permasalahan berkaitan dengan kebutuhan teknologi pada perusahaan, 3) sebagian besar hasil riset sulit ditransfer dan diaplikasikan pada industri terutama untuk level kecil menengah. Beberapa institusi pendidikan tinggi di negara Eropa dan Amerika yang menyatakan telah berhasil melakukan transformasi dengan melakukan diversifikasi aspek pendanaan. Hasil riset dari Kirby (2006) memberikan informasi transformasi dari perspektif *government funding base* bergeser pada perpektif pemanfaatan *alternative income sources* yang berasal dari: a) profit *patent*, b) dukungan perusahaan besar, c) dukungan *public agency*, d) bantuan dana alumni, dan e) asosiasi profesional.

Dalam konteks Indonesia, institusi pendidikan tinggi seharusnya merasa tertantang untuk dapat mengimplementasikan *entrepreneurship* agar dapat memberikan manfaat lebih banyak terhadap dunia bisnis dan masyarakat. Dunia akademik tidak dapat dipandang sebelah mata, dimana fakultas dan jurusan yang ada pada universitas pada intinya dapat dikategorikan sebagai *corporate co-operation*. Artinya, pengelolaannya pada prinsipnya dapat diterapkan secara korporasi. Seperti yang dinyatakan oleh Gibb *et al.*, (2009) *“that academics are perhaps more similar to entrepreneurs than might be first expected. Where they differ most is in their propensity to take risks, suggesting the need to create a secure environment in which is perceived to be mimimized”*. Intinya, akademisi kemungkinan dapat disamakan dengan *entrepreneur*, dimana penekanan yang utamanya adalah melakukan hal-hal yang bermanfaat bagi lingkungan dan masyarakat.

Sampai saat ini, institusi pendidikan tinggi di Indonesia oleh sebagian masyarakat dinilai belum optimal memberikan manfaat bagi perkembangan bisnis dan masyarakat disekitarnya. Hasil riset perguruan tinggi di Indonesia yang sudah dipublikasikan secara internasional sekitar 5600 pada tahun 2015, jumlah ini masih sangat sedikit mengingat di Indonesia memiliki lebih dari 4000 perguruan tinggi (Kompas, Januari 2016). Selain itu peran pendidikan tinggi di Indonesia sebagai agen inovasi masih terbatas. Perguruan tinggi perlu didorong meningkatkan riset untuk menghasilkan inovasi yang implementatif.

Pada intinya untuk dapat menciptakan *Public value*, harus didukung oleh organisasi yang berorientasi kewirausahaan. *Entrepreneurial orientation* merupakan sebuah orientasi strategis yang mencerminkan inovasi, proaktif, dan kualitas tentang keberanian dalam mengambil risiko berdampak bagi

pertumbuhan dan kinerja perusahaan (Fairoz, 2010). Kemudian Chen et al., (2011) menyatakan orientasi kewirausahaan berhubungan dengan proses *entrepreneurial*, adapun *entrepreneurial orientation* merupakan hasil dari perubahan *stereotype* praktik bisnis lama dan membangun sesuatu yang baru, inovatif, berpola pada keberanian menanggung risiko sebagai perilaku ekonomi. Triple Helix, membangun kemitraan antara perguruan tinggi – industri – pemerintah merupakan sarana untuk menumbuhkan entrepreneurship pada institusi pendidikan tinggi. (ACDP, Agustus 2013).

Selain aspek *entrepreneurship*, adanya *network opportunity* merupakan isu penting yang mengemuka dalam rangka memanfaatkan *network resources* dari *stakeholder* untuk mengatasi keterbatasan institusi. *Network collaboration* menjadi *key determinan* agar institusi pendidikan tinggi dapat melakukan *sharing resources* dan *capability*. Menurut beberapa ahli (Bititci et al., 2004; Matos & Afsarmanesh, 2006) *Collaborative network* merepresentasikan *knowledge driven society* dan kolaborasi yang terjadi pada *network* dapat memberikan beberapa manfaat yaitu: a) memudahkan akses terhadap ilmu pengetahuan baru; b) berbagi resiko dan sumber daya; c) bekerjasama saling meningkatkan ketrampilan dan kapasitas masing-masing pihak untuk meningkatkan kompetensi; d) mendapatkan dukungan sumber daya ketika harus menghadapi keterbatasan sumber daya; e) meningkatkan kemampuan bersaing. Konsep terbaru *collaborative Networks* (Xiaomi et al, 2014; Mircea, 2015) menekankan pada “*tremendous potential of collaborative network to develop various collaborative and innovative capacity building and generate inter-organization tacit knowledge. So, through collaboration, there will be innovation acceleration driven through sharing and contribution in individual and collective developments*”. Pendapat senada disampaikan Piller et al., (2011) “*the concept network collaboration by utilizing community as a form of network resources*”. Dari pendapat para ahli tersebut, secara garis besar, *collaborative network* mempunyai beberapa determinan penting yaitu: *access to new knowledge, generate inter-organization tacit knowledge, sharing, utilizing community and network resources*. Pentingnya membangun *collaborative network* telah banyak diimplementasikan di beberapa universitas di negara-negara maju seperti United Kingdom, AS dan Singapura dengan melakukan upaya-upaya: a) membangun hubungan dengan komunitas bisnis, dan b) membentuk *partnership* untuk mengembangkan pusat inovasi.

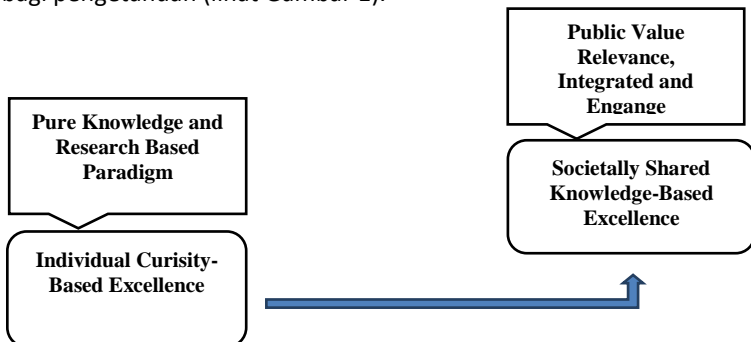
Fenomena yang masih muncul pada institusi pendidikan tinggi adalah belum optimal orientasi pembelajaran. Nilai penting yang membentuk orientasi pembelajaran adalah: komitmen organisasi, kebersamaan dalam visi pembelajaran dan keterbukaan untuk menerima pemikiran baru. Orientasi pembelajaran yang belum optimal ini akan menyebabkan kesulitan bagi *entrepreneurial university* mencapai visi dan misinya. Seperti yang dinyatakan Zhou (2008), “*An entrepreneurial university must have three missions: teaching, research and service the economy through entrepreneurship activity and continually participating in society’s technological innovation*”. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa konsep *Triple Helix* yaitu kolaborasi Perguruan Tinggi-Universitas-Pemerintah belum dapat mendorong inovasi baru (ACDP Indonesia, 2013).

Selanjutnya, untuk dapat mendorong transformasi institusi pendidikan tinggi yang berorientasi kewirausahaan perlu didukung keberadaan organisasi yaitu ketersediaan sumber daya. Menurut beberapa ahli (Sykes, 1992; Morris & Jones, 1993; Wood *et al*, 2008), dukungan institusi dalam hal pendanaan, sistem kompensasi yang memadai dan *support* dari pihak manajemen dapat mendorong perilaku *entrepreneurial* pada individu-individu dalam organisasi. Tidak hanya dari segi organisasi, faktor lingkungan yang berubah begitu cepat yang ditandai perubahan teknologi, kompetisi dan pertumbuhan industri dapat menjadi faktor-faktor pendorong kuat untuk membentuk kesadaran *entrepreneurially behavior*. Di Indonesia, fenomena ini masih menjadi perdebatan karena ada indikasi masih ada keterbatasan institusi pendidikan dalam hal *resources* dan *lack of management* (Bambang, 2009). Ada indikasi bahwa institusi pendidikan lambat bergerak merespon perubahan lingkungan sehingga tidak dapat memanfaatkan peluang (Siswo, 2012).

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas paper ini mengemukakan permodelan *entrepreneurial university* yang dapat diadopsi oleh perguruan tinggi agar dapat berperan strategis mendorong inovasi, pembelajaran *entrepreneurship* serta penelitian berkualitas yang *applicable* yang menjadi kunci penting dalam masyarakat *knowledge economy*.

A. ENTREPRENURIAL UNIVERSITY: HIGHER EDUCATION, INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP

Di era *knowledge based economy*, tantangan yang dihadapi institusi pendidikan tinggi semakin kompleks. Gibb *et al.*, (2009) mengemukakan paradigma atau cara pandang baru yang diperlukan institusi untuk menyikapi berbagai perubahan lingkungan, diantaranya adanya tekanan publik yang menyebabkan ketidakpastian yaitu: *massification of education*, tuntutan untuk memberikan *open educational resources* kepada masyarakat, tuntutan lulusan yang siap kerja, tantangan globalisasi dan persaingan. Tuntutan yang paling mengemuka adalah institusi pendidikan tinggi harus *entrepreneur application* dan *innovation driven*, berbeda dari kondisi saat ini hanya beraktivitas di zona aman (*pure public* dan *budget driven*). Selain itu institusi perguruan tinggi juga menghadapi perubahan lingkungan dari yang cakupannya hanya nasional/regional kearah yang lebih kompleks yaitu adanya tantangan *interdeciplinary*, *international*, *network* dan *extensively partner*. Lebih lanjut, Gibb *et al.*, 2009 menyatakan esensi dari perubahan paradigma yang harus dihadapi institusi pendidikan tinggi adalah perlu perubahan dari institusi yang berbasis individual yang mementingkan pengembangan ilmu pengetahuan dan penelitian menuju institusi yang memperhitungkan aspek sosial dengan mengutamakan pada berbagi pengetahuan (lihat Gambar 1).



Sumber: Gibb *et al.*, (2009:35)

Gambar 1. Perubahan Paradigma Pergurun Tinggi

Penjelasan para ahli mengenai definisi *entrepreneurial university* berbeda-beda konteks. Berkaitan dengan pembahasan paper ini, maka ada

beberapa definisi yang perlu dipahami (lihat Tabel 1). Dalam kurun waktu beberapa tahun ini, pembahasan mengenai *entrepreneurial university* semakin mengemuka yang berpengaruh pada bagaimana para ahli mendefinisikannya.

Tabel 1. Definisi Entrepreneurial University

Year	Author	Definition
1998	Clark	An entrepreneurial university, on its own, seeks to innovate in how it goes to business. It seeks to become stand up universities that are significant actors in their own terms
1998	Ropke	An entrepreneurial university can mean three things: the university it self, as an organization becomes entrepreneurial, the member of university are turning themselves somehow into entrepreneurs, and the intraction of the university with the environment .
2002	Kirby	As the heart of innovation culture, entrepreneurial universities have the ability to innovate , recognize and create opportunities , work in teams, take risks and respond the challenge.
2003	Jacob, Lundvist and Hellsmark	An entrepreneurial university is based both commercialization (customs made further education courses, consultancy services and extension activities) and commoditization (patents, licensing).
2003	Williams	...is nothing more than a seller of services in the knowledge industry...
2008	Shattock	Entrepreneurlism is a reflection both institutional adaptiveness to a changing envireonment and of the capacity of univesities to produce innovation through research and new ideas.

Sumber: Aracil *et al.*, 2013:16

Salamsadeh *et al.* (2011), mengajukan definisi menggunakan model Input-Process-Output yaitu “entrepreneurial university as a dynamic system, which includes special inputs (resources, regulation, rule, mission, entrepreneurial capabilities, expectation society), process (teaching, research, managerial process, networking, interaction, and innovation, R&D activities), outputs (innovation and invention, entrepreneurial network,

entrepreneur human resources, effective reseraches in line with the market needs, entrepreneurial centres) and aims to mobilize all of its resources, abilites and capabilities in order to fulfill its mission". Definisi terbaru lain dari EULP (2013) menyatakan "entrepreneurial university as an organisaiton are designeed to encourage and support botom-up innitiatives and reward and empower such initiatives. They facilitate informal relationship and network building as a necessary condition for the promotion of innovation via the building of individual and collective social capital. Such organsiasiton are held together more by shared values and culture than by formal control system and more by informal flexible strategic thinking and awareness than by highly formal planning systems".

Dari berbagai definisi yang dikembangkan oleh para ahli (1998-2008) yang disarikan oleh Aracil *et al.*, (2013), dapat ditarik benang merah bahwa *entrepreneurial university* terkait dengan pemanfaatan peluang karena perubahan lingkungan yang dapat diakomodasi melalui pengoptimalan komersialisasi dan komoditasi jasa. Esensi ini berbeda pada era saat ini, pentingnya membangun *network* untuk mengoptimalkan *network resources* dari pihak luar yang intinya berkekuatan *social capital*, *share value*, *relationship* (Salamsadeh *et al.*, 2011; EULP, 2013).

B. PROPOSISI DAN KONSEPTUAL MODEL

Institusi pendidikan tinggi dituntut dapat menjadi *corporate entrepreneurship* yaitu aktivitas perusahaan yang berusaha melakukan secara berbeda serta lebih baik, yang berorientasi pada inovasi, proaktif dan siap menanggung resiko dalam mencapai kinerja. Kuratko *et al* (2005) dan Diefenbach (2011) *corporate entreprenurship* ditandai dengan diterapkannya orientasi kewirausahaan dengan karakteristik *innovativeness*, *proactiveness* dan *risk taking*. Menurut pendapat para ahli (Lumpkin & Dess, 1996, 2001; Quince & Whittaker, 2003; Wiklund & Shepherd, 2005; Suryana, 2009; Winarno, 2011), yang intinya menyatakan orientasi strategik para pengambil keputusan sebagai dasar dalam melakukan tindakan *entrepreneurial*, dapat merefleksikan tindakan strategis berbagai pihak memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja. Untuk dapat membangun *entrepreneurial university* yang *entrepreneurial orientation*, perlu didukung oleh organisasi yang solid yang memiliki faktor-faktor penting seperti *management support*, *reward/reinforcement*, *time*

availability and organizational boundaries (Kuratko & Montagno, 1999; Kuratko, 2005; Diefenbach, 2011). Dimana faktor-faktor tersebut dapat menjadi prediktor penting terbentuknya perilaku *entrepreneurial* dalam organisasi (Covin & Slevin, 1991; Hornsby, 2009).

Selain faktor organisasi, terbangunnya *corporate entrepreneurship* karena *concern* institusi terhadap *environment*. Dengan kondisi pasar yang *turbulence* dan timbulnya dinamisme dalam lingkungan bersifat heterogen, maka lingkungan dapat menjadi determinan penting dari *corporate entrepreneurship*. Hasil studi beberapa ahli (Miller, 1983; Lumpkin and Dess, 1996; Floyd and Lane, 2000; Kuratko, 2005) dapat menjelaskan beberapa hal berkaitan dengan lingkungan seperti: a) peran *middle manajer* sangat penting dalam membangun *competitive environment*, dan b) konstruk lingkungan seperti *dynamism*, *complexity* dan *industry characteristics*. Hasil dari beberapa riset tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk mengajukan dua proposisi berikut:

Proposisi 1 (P1): *Sukses membangun corporate entrepreneurship memerlukan dukungan organisasi yang mampu bertindak strategis dan solid.*

Proposisi 2 (P2): *Sukses membangun corporate entrepreneurship menuntut keberadaan institusi yang mampu melakukan penyesuaian terhadap dinamisme dan turbulence lingkungan.*

Untuk dapat menjadi *entrepreneurial university*, maka orientasi pembelajaran harus terbangun kuat. Menurut Peter Senge (2006) orientasi pembelajaran merupakan suatu kondisi dalam organisasi dimana setiap anggotanya secara terus menerus meningkatkan dan memperluas kemampuannya untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana pola berpikir baru dan ekspansif ditumbuhkan, aspirasi bersama dibiarkan secara bebas, dan anggota-anggotanya secara terus menerus belajar. Ada tiga nilai penting yang dapat membentuk orientasi pembelajaran yaitu: 1) komitmen organisasi yang berkeinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu yaitu dalam bentuk keyakinan, penerimaan nilai dan tujuan organisasi. 2) kebersamaan dalam visi, merupakan kondisi yang mampu menyatakan arah yang membawa anggota kelompok pada pencapaian tujuan dan niat yang sama untuk mewujudkan visi tersebut dan 3) keterbukaan menerima pemikiran baru, merupakan

sikap lapang dada, rendah hati, siap menerima kritik, selalu intropeksi dan senantiasa tidak berbohong. Keterbukaan dalam kehidupan organisasi, dimana setiap individu dalam organisasi mempunyai sikap lapang dada, rendah hati, dapat menerima masukan dari rekan maupun atasan, dan saling memberikan informasi (Sinkula & Baker 2002; Luthan, 2006).

Untuk dapat membangun institusi yang berorientasi pembelajaran yaitu terciptanya kondisi dalam organisasi dimana setiap anggotanya secara terus menerus meningkatkan dan memperluas kemampuannya, perlu didukung tidak hanya oleh internal organisasi yang kuat, juga kemampuan institusi mengadaptasi perubahan lingkungan. Hasil dari beberapa pemikiran tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk mengajukan dua proposisi berikut:

Proposisi 3 (P3): *institusi berorientasi pembelajaran yang kuat perlu dukungan internal organisasi dimana pelakunya mempunyai komitmen tinggi, adanya kebersamaan dan keterbukaan untuk mencapai tujuan organisasi.*

Proposisi 4 (P4): *menciptakan institusi yang berorientasi pembelajaran kuat harus dapat memanfaatkan peluang adanya perubahan lingkungan yang dapat mendorong perubahan institusi menjadi lebih innovative.*

Untuk dapat memperkokoh langkah menjadi *entrepreneurial university*, perlu memanfaatkan *network opportunity* yaitu membangun kolaborasi dengan *stakeholder*. *Collaborative network* menjadi determinan penting agar institusi dapat *sharing resources* dan *capability* yang memudahkan akses terhadap ilmu pengetahuan baru, bekerjasama dan mengatasi keterbatasan sumberdaya (Bititci et al, 2005 and Matos and Afsarmanesh, 2006). Untuk dapat memanfaatkan *network opportunity* tersebut perlu dukungan internal organisasi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Hasil dari beberapa pemikiran tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk mengajukan dua proposisi berikut.

Proposisi 5 (P5): *entrepreneurial university menuntut pihak institusi pendidikan tinggi dapat mengoptimalkan network opportunity dengan cara membangun collaborative network dengan stakeholder yang tentunya harus didukung oleh internal organisasi yang established.*

Proposisi 6 (P6): *network collaborative sebagai bagian penting untuk mendorong institusi melakukan percepatan inovasi perlu didukung oleh kapabilitas untuk memanfaatkan perubahan turbulence environment menjadi peluang bukan ancaman.*

Dari pembahasan tersebut diatas, pada intinya dapat digarisbawahi bahwa institusi pendidikan yang menuju kearah *entrepreneurial university* dituntut untuk dapat memanfaatkan peluang lingkungan eksternal dengan cara pengoptimalkan komersialisasi dan komoditasi jasa didukung oleh kemampuan berinovasi. Untuk itu institusi harus mampu membangun *public value* dengan memberikan kepuasan kepada stakeholder dan yang lebih penting sebagai *innovation agent* bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat. Secara implisit sektor publik harus mempunyai tujuan untuk menciptakan *public value*. Oleh karena itu semua setor publik harus mempunyai orientasi *public value* yang tinggi (Moore, 1995; Wood, 2008).

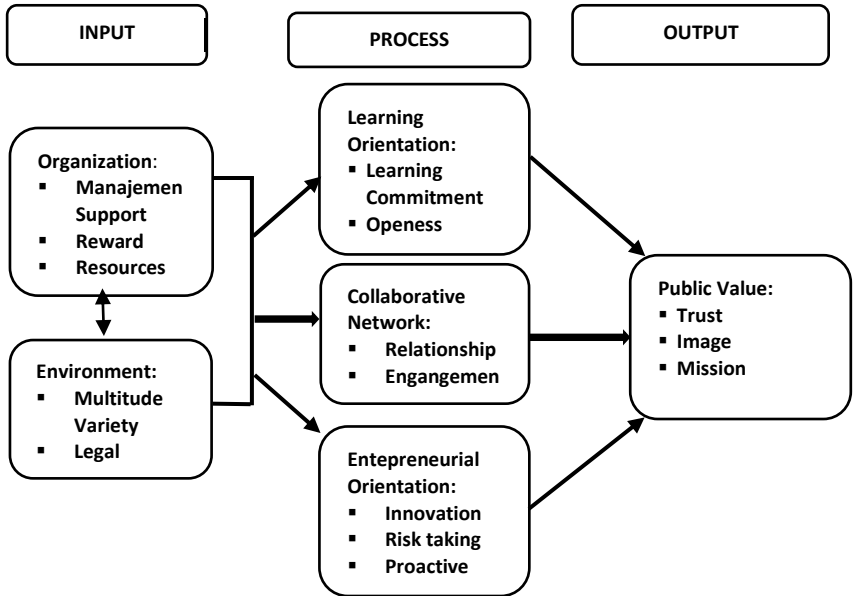
Untuk dapat membangun *strong public value* perlu didukung oleh beberapa hal yaitu menciptakan orientasi kewirausahaan (*take risk, innovation, proactive*), meningkatkan orientasi pembelajaran (*shared knowledge, learning commitment, openness*) dan mengoptimalkan collaborative network dengan stakeholder (kolaborasi, *angedgement, relationship* dan *community empowerment*). Hasil dari beberapa pemikiran tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk mengajukan tiga proposisi berikut.

Proposisi 7 (P7): *terbangunnya budaya entrepreneurship dengan cara memperkuat orientasi kewirausahaan pada institusi akan dapat memperkokoh terciptanya public value.*

Proposisi 8 (P8): *public value pada institusi pendidikan tinggi dapat diperkuat melalui penciptaan orientasi pembelajaran yang kuat.*

Proposisi 9 (P9): *keberhasilan institusi pendidikan tinggi menuju entrepreneurial university melalui penciptaan public value sangat dipengaruhi oleh kemampuan melakukan collaborative network secara optimal.*

Berdasarkan proposisi-proposisi yang dibangun, berikut disampaikan model *entrepreneurial university* (Gambar 2)



Sumber: author

Gambar 2. Konseptual Model

PEMBAHASAN

Era *knowledge based economy*, yang dipicu antara lain oleh perkembangan ICT mendorong institusi pendidikan tinggi untuk dapat memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki sehingga dapat memperkokoh perannya sebagai *innovation agent*. Dengan menjadi *entrepreneurial university*, maka institusi pendidikan tinggi dapat memanfaatkan hasil riset dan transfer teknologi melauai *patent*, *licensing* dan *profesional consultant* untuk kemajuan industri dan dunia bisnis. Bagi institusi pendidikan tinggi menjadi *entrepreneurial university* tidak mudah karena masih menghadapi berbagai kendala keterbatasan sumberdaya dan kolaborasi dengan dunia industri belum optimal. Untuk itu perlu dikembangkan suatu langkah strategis yang dapat menggerakkan semua pihak pada tingkat *middle manajer* (Fakultas, Jurusan dan Program Studi). Kekuatan unsur *middle*

manajer seperti Dekan, Pembantu Dekan, Ketua Jurusan dan Ketua Program Studi berperan strategis mendorong *entrepreneurial behavior* dan memanfaatkan *entrepreneurial opportunities*. Menurut Diefenbach (2011), “*Middle managers are now seen at the locus of corporate entrepreneurship. Their role of championing, synthesizing, facilitationg, and implementing make them a particularly interesting unit of analysis. Consequently model of how they are embedded in the corporate entrepreneurship process have been established*”. Pendapat senada dari Wooldridge et al, (2008), *middle manager* memainkan peran khusus dalam organisasi karena posisinya sebagai mediasi diantara berbagai kelompok. Mereka dapat mengkomunikasikan inisiatif kepada top manajemen dan umumnya mampu membentuk strategi organisasi dalam hal fasilitasi, peloporan dan penerapan. Di sektor publik, *middle managers* dinilai sebagai pihak yang paling *entrepreneurial*.

Selain pihak *middle manager*, staf pengajar/dosen seharusnya merasa tertantang untuk dapat mengimplementasikan *entrepreneurship* agar dapat memberikan manfaat lebih banyak terhadap dunia bisnis dan masyarakat. Dunia akademik tidak dapat di *under-estimated*-kan, dimana para dosen dapat dikategorikan sebagai *corporate co-operation* artinya pengelolaannya pada prinsipnya dapat diterapkan secara korporasi. Seperti yang dinyatakan oleh Hay et al., (2002) “*that academician are perhaps more similar to entrepreneurs than might be first expected. Where they differ most is in their propensity to take risks, suggesting the need to create a secure environment in which is perceived to be minimized*”. Artinya para akademisi kemungkinan dapat disamakan dengan *entrepreneur*, dimana penekanan utamanya adalah melakukan hal-hal yang bermanfaat bagi lingkungan dan masyarakat.

KESIMPULAN

Model penelitian yang diajukan ini diharapkan dapat menjawab gap penelitian yang diajukan dari hasil riset 2 pakar yaitu: 1) Aracil et al (2013), kebutuhan dan hambatan untuk membuat universitas *more entrepreneurial* dan pentingnya kriteria untuk mengukurnya; 2) Farsi et al. (2012), menegaskan perlunya focus pada pemanfaatan faktor lingkungan secara optimal agar dapat membangun *entrepreneurial university* yang kuat. Kedepan, permodelan ini dapat menjadi acuan untuk melakukan studi lapangan, sehingga dapat diperoleh fakta di lapangan secara kongkrit mengenai “*possibility to achieve entrepreneurial university in Indonesia*”.

Sehingga institusi pendidikan tinggi di Indonesia dapat membangun *public value* dalam memberikan kepuasan kepada *stakeholder* dan yang lebih penting sebagai *innovation agent* bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Daftar Pustaka

- Aracil, A., Matinez, E., Saez, F., and Vazquez, M. 2013. *What might an entrepreneurial university constitute*. Proceeding EU-SPRI Forum Conference Management of Innovation Policies, Madrid 10-12 April 2013.
- Bambang Wisnu Siswoyo. 2009. *Pengembangan Jiwa Kewirausahaan di Kalangan Dosen dan Mahasiswa*. ISSN:0853-7283.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*. 17:99-120.
- Barney, J.B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. 17,99-120.
- Bititci, U.S., Martinez. V, Albores, P. & Parung, J. 2004. Creating and managing value in collaborative networks. *International Journal of Physical Distribution and Logistic Management*, 34 (3), 251-256.
- Chen, K.; Hsiung. J.M Yien.; K.P. Huang. C.J Huang. 2011. Performance and Its Link to Entrepreneurial Behavior. *American Journal of American Sciences*, 8 (7). Pg.703-707.
- Clark, Burton R. 2004. Delineating the Character of Entrepreneurial University. *Journal of Higher Education Policy*, 17 (355-370).
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. 1991. A Conceptual model of entrepreneurship as firms behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25
- Diefenbach, Fabian E. 2011. *Entrepreneurship in The Public Sector*. When Middle Managers Create Public Value. Gabler. Springer. ISBN 978-3-8349-3085-9.
- EULP/Entrepreneurial University Leaders Programme. 2013. *The entrepreneurial university: from concept to action*. National Centre for Entrepreneurship in education/NCGE.

- Fairoz, F.; M. Hirobumi.; T. Tanaka, Y. 2010. Entrepreneurial Orientation and Business Performance of SME of Hambantota District Sri Lanka. *Asian Social Science*, 6(3).Pg.35-39.
- Farsi, J.Y., Imanipor, N., & Salamzadeh, A. 2012. *Entrepreneurial university conceptualization: Case of developing countries*. Global Business and Mangement Research, 4(2), 193-204.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. 2000. *Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal*. Academy of Management Review, 25(1), 154-177.
- Gibb, Allan., Haskin,G., & Robertson, I. 2009. *Leading the entrepreneurial university: Meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions*. Said Business School- University Oxford. National Centre for Entrepreneurship in education/NCGE.
- Guerrero, M., and Urbano, nD. 2010. *The development of an entrepreneurial university*.www.resarchgate.net/publication/226634238.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. 2002. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Kirby, David. A. 2006. Creating Entrepreneurial Universities in the UK: Applying Entrepreneurship Theory to Practice. *Journal of Technology Transfer*, 31,599-2006.
- Kompas, Januari. 2016. *"Perguruan Tinggi Agen Inovasi"*.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Bishop, J. W. 2005. An examination of managers' entrepreneurial actions and job satisfaction. The International Entrepreneurship and Management Journal, 1(3), 275 - 291.

- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. 1990. Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11 (special Issue: Corporate Entrepreneurship), 49-58.
- Levine, Marc.V. 2009. The false promise of the entrpreneurial univesity: selling academic commercialism as an engine of economic development in Milwaukee. Center for Economic Development, Univesity Wilconsin. 1-61.
- Lumpkin, G.T. dan Dess, G.G. 2001. Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing* 16. Pg.429-451.
- Lumpkin, G.T. dan Dess, G.G. 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking IT to Performance. *Academy of Management Review*, 21 (1).Pg.135-172.
- Luthans, Fred. 2006. Perilaku Organisasi.Diterjemahkan oleh Vivin Andika,Yuwono dkk. Edisi Pertama, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Matos, Luis. M.C., & Afsarmanesh, H. 2006. Collaborative Networks Value Creation in Knowledge Society. *Prociding of Prolamat 2006- Shanghai China*, 14-16 Juni 2006.
- Miller, D., & Friesen, P. H. 1983. Strategy – making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.
- Mircea, Marinela. 2015. Collaborative networks: premise for exploitation of inter-organizational knowledge management. *Journal of Informatica*19 (2),34-45.
- Moore, M. H. 1995. *Creating Public Value: Strategic management in government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Morris, M. H., & Jones, F. F. 1993. Human resource management practices and corporate entrepreneurship: An empirical assessment from the USA. *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 873-896.
- Piller,F., C,Ihl., & Vossen, A. 2011. *A Typology of customer co-creation in the innovation process*. Studies For innovation In a Modern Work Environment,4, Germany.
- Salamzadeh, AA., Salamzadeh, Y., &Daraei,M. 2011. Toward a systematic framework for entrepreneurial university: A study in Iranian Context with an IPOO Model. *Global Business Management Review*, 3(1), 30-37.
- Senge, Peter. 2006. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Currency/Doubled.
- Sinkula, B and Baker,W. 2006. Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box. *J.M. Journal of Market-Focused Management* 5: 5.
- Siswo Wiratno. 2012. Pelaksanaan Pendidikan Kewirausahaan di Pendidikan Tinggi. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol.18, No.4.
- Suryana. 2009. *Kewirausahaan: Pedoman Praktis: Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta: Salemba Empat, edisi 3. Hal. 2-15.
- Suryana. 2009. *Kewirausahaan: Pedoman Praktis: Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta: Salemba Empat, edisi 3. Hal. 2-15.
- Sykes, H. B. 1992. Incentive compensation for corporate venture personnel. *Journal of Business Venturing*, 7(4), 253-265.
- The world bank. 2002. *Contructing Knowledge Societies: new Challenge tertiary education*.

- Wiklund, J. dan Shepherd, D. 2005. Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A configurational Approach. *Journal Business Venturing*, 20 (1).Pg.71-91.
- Winarno. 2011. *Pengembangan Sikap Entrepreneurship dan Intrapreneurship*. Jakarta: PT Indeks. Hal. 11-21.
- Wood, C .C. Holt, D. T., Reed, T. S., &Hudgens, B. J. 2008. Perceptions of corporate entrepreneurship in Air Force organizations: Antecedents and outcomes. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21 (1), 117-131.
- Wood, C .C. Holt, D. T., Reed, T. S., &Hudgens, B. J. 2008. Perceptions of corporate entrepreneurship in Air Force organizations: Antecedents and outcomes. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21 (1), 117-131.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. 2008. The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34 (6), 1190-1221
- Xiaomi, An., Deng,H., Chao,L., & Bai,W. 2014. Knowledge management in supporting collaborative innovation community capacity building. *Journal of Knowledge Management*.18,(3), 574-590.
- Yuswohady dan Kemal. A. Gani. 2015. *Wajah Kelas Menengah: Berdasarkan survei do 9 Kota Utama Indonesia*. PT. Gramedia Pustaka Umum Jakarta.
- Zhou, Chunyan. 2008. Emergence of the Entrepreneurial University in Evolution of the Triple Helix. *Journal of Technology Management in China*, Vol. 3. No.1.